

Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 44, Januar 2007

Thema:

CHANGE MANAGEMENT: VERÄNDERUNGEN POSITIV GESTALTEN

INHALT:

- Change Management: Eine Definition und Grundlagen
- Der Change Management Eisberg
- Veränderung einer Unternehmenskultur
- Kolumne: Am erweiterten Horizont
- Zu guter Letzt...

Change Management: Eine Definition und Grundlagen

„Veränderungsmanagement“

Unter **Veränderungsmanagement** (englisch *change management*) lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung - zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen - in einer Organisation bewirken sollen.

Organisatorische Rahmenbedingungen

Unterstützt wurde dieser Veränderungsprozess - früher regelmäßiger als heute - durch sog. Change Agents in der Führung. Diese sog. Umsetzungsverantwortlichen wurden in (für das Veränderungsmanagement) relevanten Bereichen, wie Konfliktmanagement, Projektmanagement, Coaching oder Kommunikationstechniken geschult und waren ausschließlich für Veränderungsvorhaben zuständig. In der Weiterentwicklung wurden Veränderungen dann durch sog. Veränderungsteams (*change teams*) unterstützt.

Die Fähigkeiten der Change Agents gehören heute zu den Kompetenzen, die von Führungskräften erwartet werden, so dass sich die Einsetzung spezieller Change Agents erübrigt.

Begleitung von Veränderungsprozessen

Der Mensch als „Gewohnheitstier“ steht in der Regel Veränderungen skeptisch gegenüber. Veränderungen sind mit Unsicherheit über die Zukunft verbunden und können als Gefahren und Risiken wahrgenommen werden.

Im modernen Projektmanagement wird dieser Einstellung des Menschen Rechnung getragen. Die Betroffenen (engl. Stakeholder) werden frühzeitig auf die anstehenden Veränderungen durch umfassende und angemessene Information (Change Communication) vorbereitet. Ein Veränderungsmanagement in diesem Sinn kann Informations- und Schulungsmaßnahmen beinhalten. Vertreter nachhaltig gemeinter Veränderungsprozesse (z. B. Reinhard Sprenger) plädieren eindeutig für die frühestmögliche Einbeziehung der Stakeholder.

Damit vermittelt man den betroffenen Mitarbeitern die nötige Sicherheit in den Prozess. Je stärker die Sicherheit umso größer die Bereitschaft zur Veränderung. Wenn diese Bereitschaft nicht erzeugt wird, können Widerstände aus der Belegschaft das Projekt zum Scheitern bringen.

Die Weiterentwicklung der Theory of Constraints ermöglicht den Unternehmen durch eine strukturierte Begleitung die sieben Schritte eines Veränderungsprozesses/Vorhabens einfach und effizient zu begleiten. Durch die methodische Begleitung wird der Unternehmung die Möglichkeit gegeben diese Disziplin für die Unternehmung auch lernbar zu machen. Das bedeutet, dass Veränderungen auch Verbesserungen werden und auch in der ganzen Organisation immer wieder reproduziert werden kann. Das Veränderungsvermögen einer Unternehmung gehört heute zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Literatur

- Fernis, Jörg: *Change Management in der IT*. VDM Verlag Dr. Müller, 2006
Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: *Change Management*. Campus Verlag, 2005
von der Oelsnitz, Dietrich: *Marktorientierter Unternehmenswandel*. DUV-Verlag, Habil., 1999
Peterke, Jürgen: *Wie Changeprojekte garantiert scheitern*. Personalmagazin 8/2006, S. 64-65
Rohm, Armin: *Change Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren....* Verlag
ManagerSeminare, Oktober 2006
Kotter, John: *Das Pinguin-Prinzip. Wie Veränderung zum Erfolg führt*. Verlag Droemer/Knauer,
November 2006

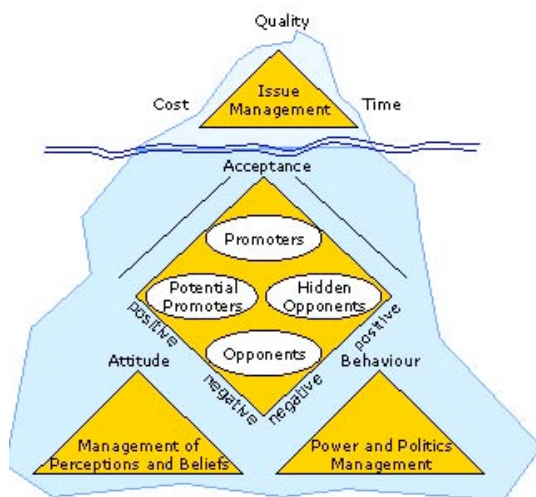
Quelle: Wikipedia

Change Management Eisberg

Der Change Management Eisberg („Eisberg des Wandlungsmanagements“) von Prof. Dr. Wilfried Krüger (Justus-Liebig-Universität Gießen) ist eine starke Visualisierung dessen, was wohl das Wesentliche des Wandels in Organisationen ist: Barrieren bewältigen.

DIE „SPITZE DES EISBERGS“

Change Management Iceberg



Laut Krüger betrachten viele Change Manager nur die Spitze des Eisbergs: Kosten, Qualität und Zeit („Management von Sachfragen“).

UNTERHALB DER OBERFLÄCHE DES EISBERGS

Unterhalb der Wasseroberfläche gibt es jedoch zwei weitere Dimensionen des Veränderungs- und Implementierungsmanagements:

- Management von Vorstellungen und Glauben (Bewusstseinslagen) sowie
- Macht- und Politikmanagement (Einflussmanagement)

Welche Arten von Barrieren entstehen und welche Art von Implementierungsmanagement infolgedessen erforderlich ist, hängt ab von:

1. der Art der Veränderung

- lediglich „harte Faktoren“ (Informationssysteme, Prozesse), dies bedeutet allerdings ein reines „Kratzen an der Oberfläche“,
- zusätzlich auch „weiche Faktoren“ (Werte, Denkrichtungen und Fähigkeiten): Ergibt sehr viel profundere und nachhaltigere Ergebnisse

2. die angewandte Veränderungsstrategie

- revolutionäre, drastische Veränderung wie im Business Process Reengineering
- evolutionäre, zusätzliche Veränderung wie in Kaizen

DIE BETEILIGTEN: MENSCHEN, DIE IN DIE VERÄNDERUNG INVOLVIERT SIND

- Die **Gegner** haben eine allgemein negative Haltung gegenüber Veränderung an sich UND entwickeln ein negatives Verhalten in Richtung der zu bewältigenden konkreten Veränderung - im unternehmerischen als auch im persönlichen Kontext. Diese Menschen müssen durch das Management von Bewusstseinslagen gesteuert werden, um dadurch ihre Einstellungen und Glaubenssätze soweit wie möglich zu ändern.
- Die **Förderer** haben einerseits eine generisch positive Haltung gegenüber Veränderung UND sind gegenüber der konkret anstehenden Veränderung für sich persönlich positiv eingestellt. Sie nutzen den Wandel zu ihrem Vorteil und werden ihn folglich unterstützen.
- Die **verdeckten Gegner** haben eine generisch negative Haltung gegenüber Veränderungen, obgleich sie scheinbar den anstehenden Wandel auf einem oberflächlichen Niveau unterstützen („Opportunisten“). Hier ist das Management der Bewusstseinslagen, unterstützt durch Informationen (Management von Sachfragen) erforderlich, um ihre Haltung zu ändern.
- Die **möglichen Förderer** haben eine generisch positive Einstellung gegenüber Veränderungen, gleichwohl sie aus bestimmten Gründen (noch) nicht von dieser bestimmten Veränderung überzeugt sind. In diesem Fall scheint Einflussmanagement angebracht zu sein.

VERÄNDERUNG BEWÄLTIGEN

Krüger sagt, dass es für Geschäftsleitungen zugleich eine Herausforderung ist als auch eine dauerhafte Aufgabe darin besteht, sich mit Veränderung zu befassen. Oberflächliches Management von Sachfragen kann Resultate nur auf genau dem Niveau erzielen, welches mit der Akzeptanz korreliert, die unterhalb der Oberfläche schwelt. Die Basis des Wandlungsmanagements liegt in der zwischenmenschlichen und Verhaltensdimension sowie in der normativen und kulturellen Dimension und ist abhängig von Macht- und Politikmanagement sowie vom Management der Bewusstseinslagen.

Veränderung einer Unternehmenskultur

Aus: Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: *Change Management*. Campus Verlag, 2005

Wenn eine bestimmte Kultur im Unternehmen gefestigt oder entwickelt werden soll, muss sie:

- zum Thema gemacht werden
- von der obersten Führung konsequent vorgelebt werden
- auf allen Stufen konsequent eingefordert werden
- systematisch kontrolliert und durch Belohnung und Sanktion gestützt werden

KULTUR ALS STEUERUNGSSYSTEM

Definition: Unternehmenskultur ist die Gesamtheit aller Normen und Werte, die das Unternehmen prägen.

Normen und Werte kanalisieren das Verhalten, helfen zur Orientierung, was gut bzw. nicht gut ist, was erlaubt, was nicht erlaubt, was belohnt und was bestraft wird. Die Komplexität der Möglichkeiten und des Verhaltens wird so reduziert. Jeder weiß, was er vom anderen erwarten kann und wie er sich verhalten muss, um akzeptiert zu sein. Das soziale Umfeld wird verstehbar, durchschaubar, berechenbar. Menschliche Gemeinschaften wären ohne solche Spielregeln überhaupt nicht funktionsfähig.

In Zeiten klassisch-hierarchischer Arbeitsteilung war Unternehmenskultur kein Thema: der einzelne war straff geführt und hatte wenig Freiraum. In heutigen netzwerkartigen Organisationen verfügen die Mitarbeiter über wesentlich mehr Handlungsspielräume: transparente und stabile Kultur-Normen geben hier stattdessen Handlungsorientierung. Die Kultur sorgt dafür, dass die allgemeine Marschrichtung stimmt, den Rest kann man dann vertrauensvoll der dezentralen Selbststeuerung überlassen.

Es gibt nicht die richtige Unternehmenskultur. Was wünschenswert ist, hängt ab von der Strategie und von der Struktur des Unternehmens. Sehr oft besteht das Problem, dass es keine klar ausgeprägte Kultur gibt, dass es in einem Unternehmen z.T. sich widersprechende Normen gibt. Impulse an einem Ort werden durch gegenläufige Impulse am anderen Ort wieder aufgehoben.

Z.B.: Einerseits wird in den neu formulierten Unternehmensgrundsätzen Team- und Projektarbeit gepredigt - andererseits singt der oberste Chef das hohe Lied herausragender Einzelleistungen und der Finanzchef sagt: „Sowas wie kollektive Verantwortung gibt es nicht.“ In der Konsequenz werden endlose Debatten über Sinn und Unsinn von Gruppenarbeit geführt.

WEGE ZUR VERÄNDERUNG EINER UNTERNEHMENSKULTUR

1. **Normen setzen durch Vorbildfunktion.** Menschen brauchen auch heute Identifikationsfiguren. Zeichen setzen durch Aktionen. Verhaltensweisen, die in die richtige Richtung gehen, müssen belohnt werden, andere müssen offen kritisiert werden. Wichtig ist der Kontakt zu der nächst- unterstellten Ebene. Überprüfen, was von den gewünschten Normen dort ankommt.
2. **Gemeinsame Arbeit an der Kultur.** Gemeinsames Bewusstmachen der aktuellen Kultur und das gemeinsame Entwickeln von Ideen zur Veränderung. Gemeinsam entwickelte Veränderungsideen haben die größte Wirkungskraft. Man kann Mitarbeiter außer Haus schicken zu Firmen, die schon länger Erfahrung mit anderen Organisationsformen und Kulturen haben. Erstens, damit sie neue Ideen entwickeln, zweitens, damit niemand sagen kann, das wäre alles graue Theorie.
3. **Umsteuerung durch personelle Besetzung von Schlüsselpositionen.** Da die wirksamste Steuerung über Personen läuft, kommt der Entwicklung des Führungsnachwuchses in dieser Frage enorme Bedeutung zu, den Auswahlkriterien, den Beurteilungsprozeduren und den Modalitäten der Beförderungen. Es kann auch notwendig sein, Führungspositionen umzubesetzen, neuzubesetzen. Fähige Leute müssen schneller Karriere machen. Leitende Funktionen in Projekten haben dabei eine zentrale Rolle.

Neben dem Führungsstil, dem Leitbild und den gemeinsamen Veranstaltungen sind bei der Veränderung vor allem wichtig: *Organisationsform, formalisierte Abläufe, Führungsinstrumentarium, Beförderungspraxis, Sitzungsgestaltung, Informationspolitik, Lohn- und Gehaltssystem, Fort- und Weiterbildung*

Kolumne: Am erweiterten Horizont

Selbst auszuwählen ist kein Luxus, sondern Grundlage des Lebens

In der Dezemberausgabe des Wirtschaftsmagazins **brand eins** beschäftigt sich **Wolf Lotter** mit dem Schwerpunktthema „Luxus und Minimum“. Wieder einmal werden provokante und nachdenkenswert Facetten zu einem ungewöhnlichen, sogar überraschendem großen Ganzen zusammen gefügt.

Der Lottogewinn als Synonym für den großen Wunsch der Deutschen entpuppt sich bei genauerem Hinsehen als geistiges Armutszeugnis. Denn die meisten Zeitgenossen scheinen lediglich in der Lage - trotz der immensen Möglichkeiten gigantischer Lotto-Jackpots - sich mehr von demselben zu wünschen: ein größeres Haus, ein schnelleres Auto, einen teureren Urlaub. Wo bleiben da die großen Träume?

Im Internet lässt sich recherchieren, dass sich die Deutschen rauchfreie Gaststätten, hochwertige Fertiggerichte und Handys mit größerem Display wünschen. Sind die meisten von uns schon jetzt so zufrieden mit dem Leben, dass es nur noch darum geht, es bequemer, größer, schneller oder teurer zu gestalten?

Ein anderer Erklärungsansatz liegt in der Betrachtung der deutschen Kulturtradition: Während in England, Frankreich und Italien mit der Gotik, dem Barock und Rokoko das Streben nach oben, die Entfaltung der verschwenderischen Pracht anstand, fand die deutsche Seele ihren Stil im Biedermeier, als Ausdruck der zurückgezogenen Beständigkeit. Nun kann man diese historische Entwicklung sicherlich differenzierter analysieren, doch auffällig scheint zumindest die hartnäckige Meinung in unserem Land, dass Luxus als Widersacher der gerechten Gleichheit einen unmoralischen Beigeschmack hat.

Mit der jüngst entstandenen Debatte um die Unterschicht lässt sich das Thema in zwei Richtungen verfolgen: Da wäre auf der einen Seite das Schreckgespenst der Armut, das sich in seiner deutschen Variante im Vergleich zu der internationalen Tatsache von 1,1 Milliarden Menschen, die mit weniger als einem Dollar täglich ums nackte Überleben kämpfen müssen, doch recht harmlos ausnimmt.

Auf der anderen Seite hingegen steht die psychologische Komponente der Armut, wonach Armut im Kopf anfängt. Wer keine Perspektive mehr in seinem Dasein, in seiner Zukunft sieht, weil er sich nur noch das vorstellen kann, was er bei anderen sieht, es sich selbst aber nicht leisten kann, hat jedes Recht, sich als arm zu empfinden. Nur geht es vielen vermeintlich Reichen, die ihren Wert durch materiellen Reichtum definieren, nicht wesentlich anders. Nimmt man dieser traurigen Elite von gehetzten Managern und gierigen Workaholics den Sinn des Geldes, befinden sie sich in einer ähnlichen Lage wie die Couch-Potatoes, denen man den Fernseher wegnimmt. Die innere Armut ist der Mangel, daran zu glauben, sich selbst überraschen zu können.

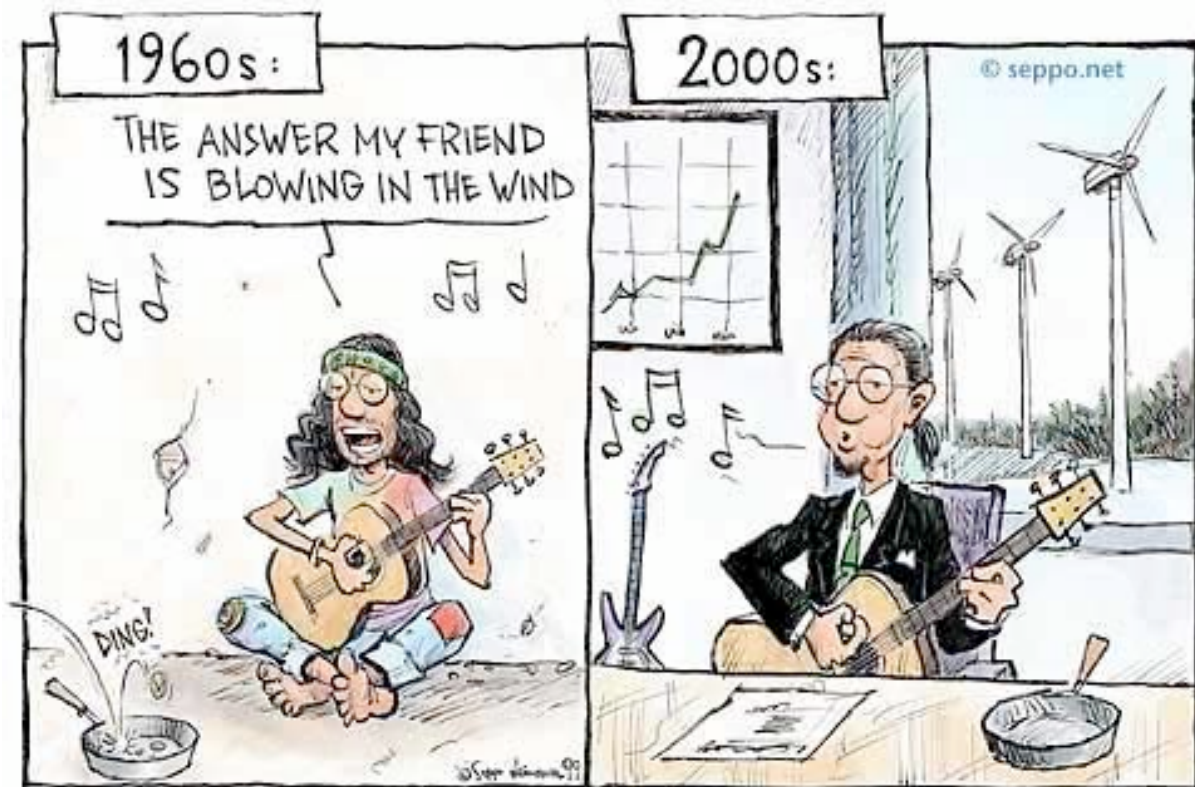
Doch wo ist der Silberstreif am Horizont? Hans-Magnus Enzensberger hält nicht die an jeder Ecke zu kaufenden und die Seele betäubenden Luxusgüter für einen Ausweg, sondern die Idee des „Neuen Luxus“, der uns in die Lage versetzt, Zeit ohne Druck zu erleben. Sich in Ruhe und mit einer ganz persönlichen Aufmerksamkeit mit den Dingen zu beschäftigen, die unser Wesen ausmachen. Wer nichts anderes (also nur mehr von demselben) will, kriegt auch nichts anderes und darf sich nicht beschweren, dass er sein Leben nicht verändert.

Jeder hat die Macht zu träumen und mit dieser Macht kommt die Verantwortung. Nehmen wir also unsere Träume, als innere Leitplanken unseres Wesens ernst und gönnen wir uns die zeitliche Investition in die Magie des Wünschens. Damit gehen wir zwar das Risiko ein, an unseren Träumen zu scheitern, können jedoch auch sicher sein, dass wir unser Leben gelebt haben.

Machen Sie das Beste daraus

Ihr Torsten Rückert

Und zu guter Letzt noch ein Beitrag zum Thema gelungenes Change-Management...



Herausgeber: V.I.E.L. ® Coaching + Training

Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

Coaching Letter